

## 〔論文〕

## 中小企業研究の分析視点に関する新たな考察

## —中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える—

池 田 潔

1. はじめに
2. これまでの中小企業研究の概観
3. 中小企業に経営学的視点の導入
4. 中小企業ネットワーク形成の意味と自発的中小企業ネットワークへの加入動機
5. おわりに

## 1. はじめに

日本には2016年現在で358.9万社の企業があり、そのうち中小企業は99.7%を占めるが、世界のいずれの国においても中小企業は企業数の大半を占め、経済、社会で大きな役割を果たしている。日本での中小企業研究は、ながらくマルクス経済学をベースとした研究が主流であった。明治維新から近年に至るまで、日本という国そのものが、欧米諸国と比べて近代化の諸側面で遅れており、その中であって中小企業はさらに遅れた存在であった。社会的、経済的にも弱者と見られ、大企業と比べて“ミゼラブルな存在”だった中小企業を研究するのに、マルクス経済学との相性が良かったのである。このマルクス経済学と中小企業との蜜月時代のピークは、1960年代から70年代だったと考えられる。たとえば、水野(1979)は「敗戦直後から1960年頃までは日本経済の再建・復興過程であり、この時期には、戦後解放されたマルクス経済学的方法論による中小企業論が一大潮流になったといえよう」としている。

日本における経済学の主流は、1970年代の後半から80年代初頭にかけて、マルクス経済学から近代経済学へと大きく変化する。そのことは、経済学を教える大学教育の現場の様

子から伺える。筆者が大学に入学した1975年当時、経済学の入門科目として経済原論Ⅰと経済原論Ⅱの両方が履修できるようになっており、経済原論Ⅰはマルクス経済学、Ⅱは近代経済学が配当されていた。当時、大学によってはⅠを近代経済学とするところもあるなど、まさに過渡期であった。ちなみに、現在ではほとんどの大学でマルクス経済学を原論としては教えなくなっており、今日、経済原論と言えば近代経済学としてのミクロ経済学、マクロ経済学を指している。

戦後、日本は欧米に追いつけ追い越せの時代から、1980年代には世界のトップランナーとなり、近代先進国の仲間入りを果たしたが、しばらくして中小企業に対する見方も180度転換した。すなわち、それまでミゼラブルな存在であった中小企業が、“バイタルマジョリティ”(活力ある大多数)と位置づけられたのである。国の中で中小企業の位置づけが明確に変わったことは、1999年の新中小企業基本法で確認することができる。すなわち、新基本法のなかでは中小企業を「我が国経済の基盤」「我が国経済の活力の維持及び強化に果たすべき重要な使命を有するもの」と積極的な位置づけがされ、「新たな産業の創出」「就業機会の増大」「市場競争の促進」「地域経済活性化」の役割を担うことが期待されたのである。しかし、こうした積極的な位置づけに対し、当時の日本中小企業学会の会員には異論を唱える人も多く<sup>1)</sup>、マルクス経済学を理論的支柱とする人が依然多かったといえる<sup>2)</sup>。

上述の新基本法の中で、市場競争促進のフレーズが見られるように、日本でも中小企業の積極的な役割が期待されるようになったが、このころから日本でも中小企業の役割や成果を計量経済学的手法で分析する研究が見られるようになった<sup>3)</sup>。

次に、日本の中小企業研究に経営的視点を導入したひとりに末松玄六がいる。末松(1953)は『改訂増補 中小企業の合理的経営』の中で、戦後、中小企業の危機を克服するには、金融をはじめとする中小企業を取り巻く環境を良くすることが根本ではあるが、環境論を振り回すだけでは中小企業を救い出すことはできない。率直に自己の経営の中に巢食う欠陥を認め、改善すべきは改善し、遅れたところを近代化して競争に勝ち抜くだけの態勢を整えることも大事である。ここに、中小企業の経営に欠くことのできない原則をできるだけ総合的に明らかとし、合理的経営の姿を映し出すことを目的として本書を記したとある<sup>4)</sup>。日本での経営学の生成・発展の歴史<sup>5)</sup>からすると、中小企業分野への経営学や経営論の適用はかなり遅いといえる。

本稿では、これまでの中小企業研究を概観しながら、経営学や経営論の分析が少なかった背景を探る。その上で、中小企業研究の新しい視座として、中小企業を分析する際の単

1) 中小企業基本法が改正された翌年の2000年9月30日と10月1日に日本中小企業学会第20回全国大会が駒澤大学で開催され、大会テーマは『中小企業政策の「大転換」』であった。当日の様子が記された学会誌の「はしがき」に、「前年(1999年)秋の中小企業基本法の全面改正後にはじめて開かれた大会であったが、戦後中小企業政策の大転換という認識では一致したが、新政策の評価という点では相当に見解が分かれた」とある(日本中小企業学会編(2001))。

2) 言うまでもないが、異論を唱えた人すべてがマルクス経済学を理論的支柱としていたわけではない。

3) たとえば岡室(2004)や岡室(2006)がある。

4) 末松(1953)

5) 日本での経営学の導入は、大正期だとされる(片岡(2017))

位として「中小企業ネットワーク体」を疑似企業体として見ることを提案するとともに、中小企業ネットワークを形成することの意味について検討する。

## 2. これまでの中小企業研究の概観

### (1) マルクス経済学による中小企業研究

日本で中小企業に関する最初の論考は、農商務省・前田正名編纂の『興業意見』(1884年明治17年)や前田正名<sup>6)</sup>の『所見』(1892年)だとされる。当時の日本は、開国して十数年経っているが、欧米先進国に比べて様々な側面で遅れが目立っており、殖産興業や富国強兵を合言葉に、欧米の先進技術を取り入れながら近代化に邁進していた時期である。その当時、大工場が急激に成長を遂げており、それ以外の小工場との間にいわゆる中小企業問題が発生していた。『興業意見』や『所見』では、小工場の中心であった在来産業と、先進資本主義国から移植された機械制大工業との間に発生した問題を取り上げ、在来産業の振興を主張したのである<sup>7)</sup>。

学問としての中小企業論が活発化したのは、小宮山琢二、藤田敬三、山中篤太郎らが活躍した1940年代である。小宮山と藤田は「藤田・小宮山論争」として、後世の中小企業研究者に語り継がれる論争を惹き起こしたが、論争が起こるのは、学問として活発化している証左である。また、山中は「中小企業は異質多元な存立主体である」の名言を残しており、現在も多く研究者で引用されている。

当時はマルクス経済学の視点で論じられることが多かったが、マルクスは、資本主義社会はやがて終焉し、そのあとにやってくる社会主義社会のことを論じた。資本主義社会の中では巨大独占企業に資本が集中し、大規模な経済恐慌が大量の倒産や失業者を発生させるなど、資本主義が抱える諸矛盾を明らかとした。なかでも労働者と資本家の階級対立は、中小企業と大企業の対立関係に適用され、中小企業研究の理論的支柱となったのである。1950年代後半になると、「二重構造問題」が提起される。有沢広巳は雑誌『世界』(1957年3月号)の中で、神武以来の好景気にあるにもかかわらず、低賃金・低所得層がますます増えている事実を捉え、日本経済、社会の二重構造問題として取り上げた。1957年の『経済白書』でも取り上げられたこともあり、二重構造問題は当時を示す言葉として普及した。欧米先進国と後進国である日本、後進国日本の中で、ある程度近代化が進んだ大企業と、遅れた存在の中小企業という二重構造問題として提起されたが、中小企業の置かれた状況、すなわち問題性を説明するときに、マルクス経済学との相性が良かったのである。日本の中小企業は下請問題が大きな問題だったが、支配・従属関係のなかで、搾取する側とされる側という関係を議論するときに、マルクス経済学の視点で分析されることが多かった。すなわち、弱い立場としての中小企業や、下請企業をいかに自立させるかを考える

6) 前田正名は明治政府の官僚として、殖産興業政策の政策立案をした中心人物である。

7) 藤田・竹内(1972)p.10 - 12

きに、資本論の中で取り上げられた資本家と労働者との関係が、大企業と中小企業(下請企業)という関係に置き換えられたのである。

二重構造問題を抱えた日本は、中小企業に対しては旧式な設備の廃棄と、代わりに最新設備を導入する近代化政策を推し進めたこともあり、大企業との資本装備率格差や、付加価値生産性格差、さらには賃金格差も縮小する傾向を見せた<sup>8)</sup>。その後日本は、1960年代から70年代にかけて高度成長期を迎えるが、大企業と中小企業の賃金格差が縮小し、格差問題はいったん解消する。実体経済において大企業と中小企業の格差が縮小したこともあり、それまで隆盛を誇ってきたマルクス経済学に替わり、現実を理論的に解明したり、今後を展望したりする上で、近代経済学が力を持つようになったのである。

## (2)近代経済学による中小企業研究

近代経済学は、国がマクロ政策を考えるときに有効な学問である。たとえば、マクロ経済学では最初に $Y = C + I + G + EX - IM$ の方程式が登場する。国内総生産(Y)は消費支出(C)、設備投資(I)、政府支出(G)、輸出(EX)の合計から輸入(IM)を引いたものとあらわせる。経済学的には、この国内総生産(GDP)を増やすためにどのようにすればよいかを考えてきたといえ、経済成長を持続させるために、消費や設備投資を増やす方策、あるいは輸出を増やすための方策などを、金融政策や財政政策を活用しながら実施してきた。このGDPの中で6割近くのウェイトを占めるのが消費支出で、景気を考える上でも重要な役割を果たしている。

近代経済学は資本主義経済を分析する理論として発展してきたが、資本主義社会は旺盛な消費需要と企業の自由な競争によって成り立っており、特に重要な役割を果たしてきたのが消費である。戦後、焼け野原だった日本が「東洋の奇跡」と称されるほどに復興・発展し、高度成長期を迎えたが、成長発展の中で重要な役割を果たしたのが個人消費で、その源は人々の「欲望」である。

戦後、焼け野原となって物資が枯渇していたときは、モノであれば何でも売れた時代で、工場設備の近代化とともに大量生産が行われた。1950年代後半になると白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫が「三種の神器」としてもはやされ、大量生産、大量消費の時代が幕を切って落とされたのである。60年代後半からの高度成長期になると、隣の人よりも大きなクルマに乗りたいたいなど、ヒトの無限の欲望がさらに消費を盛り上げた。消費が増えることでそれを作る製造業の新たな設備投資につながり、持続的な経済成長、つまりは右肩上がりの経済成長が見られたのである。日本では1960年代後半から高度成長期が始まったが、「ウチのテレビには色がない、隣のテレビには色がある」(1965年)「隣の車が小さく見えます」(1971年)といったテレビCMが流されたが、人々の欲望をいかに高揚させるかが消費財メーカーにとって大きなテーマとなり、マーケティング理論が大いに発展した。1964年には東京オリンピック、1970年には日本万国博覧会が開催されたが、日本が戦後復興を経

---

8) 中小企業庁(1993年)p.252

て、高度成長を成し遂げたことを世界に向けてアピールしたのである。

ローマクラブによる『成長の限界』が出版されたのは1972年で、地球の資源が有限であることに警鐘を鳴らしたが、日本の高度成長期も終焉を迎えていた。1973年には第一次オイルショックが起り、高度成長から低成長時代に入った。消費される製品の原材料のほとんどは地球上の資源だが、それが無尽蔵ではないことに改めて気づかされたのである。また、大量生産、大量消費で資本主義を謳歌してきたが、一方で公害問題や大量廃棄に伴うゴミ問題、環境問題がクローズアップされることとなった。資本主義の発展に伴うさまざまな歪が露呈しだしたのである。なお、1960年代は南北問題がクローズアップされた時でもあった。

1970年代はまだ、日本ではマルクス経済学が隆盛だった時である。先に見たように当時、経済学部講義には「経済原論」という科目が置かれ、「経済原論Ⅰ」がマルクス経済学、「経済原論Ⅱ」が近代経済学だった。大学にもよるが、両者は拮抗していたのである。マルクス経済学が社会主義のための経済学ではないにしても、社会主義国として資本主義国と覇を競ったソ連の崩壊や、中国でも市場経済を導入するなど社会主義が凋落したことで、現在、日本の大学で講義される経済学は、ほぼ近代経済学となっている。

経済学の中のミクロ経済学は、家計(消費者)や企業(生産者)などの経済主体が取引を行う市場を分析対象とし、価格によって資源の最適分配が行われることを研究するが、岡室(2004)によれば、欧米諸国を中心に中小企業研究が活発になるが、日本では中小企業に関して重要な研究課題は多いものの、ミクロ経済学の理論や分析手法に基づく研究は意外に少ない、としている。また、岡室(2006)は「中小企業研究における計量分析の意義と課題」の中で、日本の中小企業研究に関する計量的研究は大きく遅れをとっていると指摘している。

一方、経営学は、企業が有する経営資源をどの分野に配分するか(経営戦略論)、そのための組織はどうあるべきか(組織論)などを扱う学問だが、競争社会において企業がより優位な位置を占めるにはどうすれば良いかを考える学問である。競争社会を前提としていることからして、資本主義社会を前提としているが、経済学と比べ学問的歴史は新しい。

企業間で自由な競争が行われることが資本主義の前提だとすると、そこには当然、優勝劣敗が発生する。マクロ経済学では、こうした個別企業の優勝劣敗は問題としないが、個々の企業にとっては大きな問題であり、そこに着目したのが経営学である。経営学は基本的には1社の企業を取り上げ、その戦略や組織、行動を分析してきたのである。

### (3)これまでの中小企業研究における経営学や経営論的アプローチ

マルクス経済学が主流だったころ、中小企業研究で経営学的な視点での分析はほとんど見られなかった。マルクス経済学の視点に立つと、中小企業、とりわけ下請企業は大企業に支配・従属しており、いかにそこから脱却するかが中心的命題であった。したがって、個別中小企業に着目することはなく、弱者である中小企業を一塊として捉え、そこでの問題や課題解決に注力したのである。

こうした見方に一石を投じたのが、1964年に出版された中村秀一郎による『中堅企業論』である。この本が公刊された当時、マルクス経済学者は「中堅企業」の存在そのものに否定的であった<sup>9)</sup>。当時のマルクス経済学者の考えでは、大企業対中小企業という二項対立が立論の基礎になっており、そのどちらでもない中堅企業の存在は許されなかった。また、大企業と中小企業の間には超えがたい溝があり、中堅企業の存在を認めてしまうと、中小企業から中堅企業、やがては大企業になる発展経路が存在することになり、これもまた自らの理論を否定することにつながるからである。実際、中堅企業論は多くの研究者から批判を浴びた。たとえば、中堅企業は大企業の子会社であるとか、一時のあだ花のようなものであるといったものだが、実際には中堅企業の議論が起こってから10年経っても中堅企業は存在し続けたことで、市民権を得た<sup>10)</sup>。このことは、マルクス経済学が抛りどころとしてきた、大企業対中小企業という二項対立の見方が崩れたことを意味する。

マルクス経済学が衰退して近代経済学が隆盛になり、合わせて経営学も発展したが、しかしなお、両者が中小企業を研究対象とすることは、当時としては稀だった。そうした中、末松玄六が中小企業研究に経営論視点を持ち込んでいる。

#### ①末松玄六の経営論的視点による中小企業研究

末松玄六は前掲の末松(1953)に続き、中小企業自体の内部を解明するために経営論的アプローチの重要性を説いた。すなわち、『中小企業経営論』(1956)の序文に、この本が出版された昭和20年代後半から30年頃の時代背景をもとに、以下のように記している。「中小企業の重要性がうたわれているにも関わらず、中小企業問題は根本的な解決に向かっていない。(中略)いまや他力本願では中小企業は救われない。何よりもまず自己の経営に内在する非合理的要因を真剣につきとめ、これを取り除いて社会的に見て真に有用な経済単位として、自力で立ち上がることができてこそ、たとえば組織力による政府等への働きかけのごときも、初めて威力を発揮するものといえよう。(中略) 中小企業の経営学的研究が次第に重要な意味を持つに至った理由はここにある」としている。末松は、マルクス経済学の立場を取る研究者たちが、中小企業を塊として捉え議論を展開する中で、個別中小企業を強くすることの重要性にいち早く気づき、経営論的視点での分析の重要性を訴えたといえる。

末松は続く『中小企業の経営戦略』(1972)において、中小企業の側からトピックスごとに問題解明を試みている。以下はその章毎のタイトルである。第1章 中小企業の特質・概念・問題、第2章 企業倒産の予測、第3章 資金の調達戦略、第4章 経営規模の選択戦略、第5章 寡占体制下の防衛戦略、第6章 モーティベーション戦略－主体経営への転換、第7章 マーケティング戦略、第8章 成長戦略としてのフランチャイズ・システム、第9

9) 池田(2012)pp.20-25

10) 中村(1990)によれば、「中堅企業論は当時の二重構造論を典型とする通年の壁にはばまれて、容易に受け入れられなかった。この理論の市民権の獲得にはその後約10年間の現実の発展による、否定し難い事実の集積が必要だった」と述懐している。

章 問屋と小売店の流通革命戦略、第10章 組織化戦略－高度化より共存化へ、第11章 環境変化に対する対応戦略、第12章 中小企業の将来 となっている。

末松の経営論的アプローチは、マルクス経済学的アプローチのように、中小企業が弱者なのは大企業による支配・従属関係にあるからではなく、中小企業側に要因を求めている。大企業と伍して活動していくには中小企業の自立が必要で、そのための方策を中小企業視点で論じているところに特徴がある。ただし、当然ではあるが、1972年の出版ということもあり、今日の経営戦略論の体系(たとえば、後述の川上が示したような体系)にはなっておらず、当時の重要なトピックスを経営論的な視点で分析したものとなっている。

ところで、この本の第10章「組織化戦略」<sup>11)</sup>は、今回、我々が議論を進める上で参考になる。末松は、アメリカの組織化活動を調査した際に、「トレード・アソシエーション活動」を取り上げた。トレード・アソシエーション活動は、「企業と企業との競争はどこまでも徹底的に行うが、共通の地盤に立って協力できるところは大いに協力する。あくまで自主的な協力組織であり、強制的な性格は少しもない。同組織の現代的な意義として、アメリカ民主主義社会の一つの核心として全体社会の責任を考慮しつつ、同一の事業家たちの経済的利益を伸張することを目的とした情報、教育、指導のセンターである。(これに対し、)日本の事業協同組合、商工組合等の組合は、横の組織化を中心とする高度化が狙いであった。個別企業の独立性を残すにせよ、残さないにせよ、水平的組織化は事業そのものを共同にしようとするところに、自主独立を標榜する中小企業の本質に反するものがある」とした。この章のサブタイトルに、高度化より共存化へとあるが、これまでの日本の組織化対策が共同事業に重きを置きすぎており、個別企業が競争力を高めることを阻害していると指摘している。アメリカの場合は、あくまで個別企業の自由競争が根底にあるのに対し<sup>12)</sup>、日本の場合は護送船団方式という違いがある。

## ②中山金治の中小企業経営論

中山金治(1978)は、「中小企業経営論の問題視角」のなかで、「経営学が資本主義の展開のもとで、支配的になってくる大企業の内部経済の合理化と外部経済の利用の目的から展開してきたものである限り、大企業の経験と矛盾の解決を主たる内容とし、中小企業の問題性を内に含むものではありえない。その意味では、経営学は『企業一般の学』とはいえないし、『中小企業の経営学』は成立しえない。だが、大企業の経営学が中小企業の一部を対象としえるし、問題の一部にも一定の有用性をもちうるということで、「中小企業の経営論」はありえる」。さらに、「中小企業に関する実践的経営論が数多くあるが、その内容が中小企業独自の理論といえるものは皆無であり、本来は大企業のものである経営学を中小企業に適用したにすぎない」とする。

11) 末松(1972)pp286～298

12) 今日、しばしば議論されるテーマに「クラスター」がある。クラスターは、ある特定産業について、関連企業や研究機関等が一定の地域に集積し、競争しつつ協調している状態を言うが、競争が根底にある。

中山は、中小企業に独自の経営技術を体系化しにくい理由として、①階層性が異質多様で、企業間のばらつきが多すぎて、体系化に必要な整合性が得られないこと、②中小企業の場合、経営者の責任で操作できる管理可能領域が限られている（下請企業ではほとんどない）こと、③中小企業の経営には「非合理的な強さ」や「小回り性」など論理以前のものが要求されていることをあげる。その上で、中小企業経営論の主要な内容は、中小企業の「組織化」であり、「運動論」でなければならないとし、組織化の理論は、中小企業への「規模の導入」を意味するものではなく、独立性を維持しながらその上で弱さを補完する組織化だとする<sup>13)</sup>。この点に関しては、上述の末松が日本の組織化対策が共同事業に重きを置きすぎており、個別企業が競争力を高めることを阻害しているとした議論と相通じるところがある。

この組織論、運動論について、中山は「中小企業経営論の基本的視角」のなかで次のように記している<sup>14)</sup>。すなわち、中小企業の「組織化の目的は、あくまで共同の力による経済民主主義の確立であり、企業の集約化による“規模の利益”の実現を意味するものではない。中小企業が独立性を保持しながら、そのうえでお互いの弱さを補完しあう組織が必要なのである。（中略）存立条件がばらばらな中小企業が“人的結合”によって、その異質性を補おうとする努力が組織論なのである。（中略）中小企業経営論は、国民生活に不可欠な中小企業の存在を理論的に説明し、その組織化による運動が社会的合意を得られるよう援助する役割を持つ」としている。

### ③近年の中小企業経営論

近年になると、中小企業経営論や中小企業経営戦略をタイトルとする書籍や論文が散見されるようになる。書籍では、山本久義(1984)『中小企業経営論』、坂本光司(1998)『新・ゼミナール中小企業経営論－課題・目標・実践』、寺本義也・原田保(編著)(2001)『新中小企業経営論』、井上善海(2007)『中小企業の戦略－戦略優位の中小企業経営論』、宮脇俊哉(2008)『マーケティングと中小企業の経営戦略－マーケティングの基礎から中小企業の経営戦略、ベンチャー企業経営を学ぶ』、池田潔(2018)『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生－「知足型経営」を考える』などである。

ここでは川上(2013)の論文、「中小企業研究への経営学的アプローチ－特殊経営学としての中小企業経営論－」を取り上げてみよう。川上は中山と同じく、「経営学が対象とする企業は大企業で、それも株式を公開し、証券取引所に上場している大企業であり、中小企業へのアプローチは『特殊経営学＝中小企業経営論』からのアプローチ」が必要だとする。また、「特殊経営学＝中小企業経営論からのアプローチをとるのは、企業数が圧倒的に多いからではなく、大企業とは質的に異なっているから」とし、「中小企業のマネジメント(経営、管理、経営管理)について考察するといっても、よほど断らなければ大企業や巨大企業を研究対象とする経営学(＝一般経営学)の分析手法は使い得ない」としている。

13) 中山(1978)

14) 中山(1986)pp16～24



表1 川上義明による中小企業経営論の内容・体系

<p>(A) 一般的分野</p> <p>中小企業認識論, 中小企業史, 学説史</p> <p>企業の理論的解明, 大企業出現のメカニズム, 企業家論, 企業統治(コーポレート・ガバナンス), 企業の社会的責任(CSR), 創業・企業論, 企業ライフサイクル論</p> <p>ファミリー企業論, NPO論, ソーシャルビジネス論, ベンチャー企業論</p> <p>中小企業経営論の研究手法, 管理論史, 経営理念, 経営者論(トップ・マネジメント論), 管理過程論, 動機付け理論, 組織論, 人事・労務管理論(ヒューマン・リソース・マネジメント論), 経営政策論, リスク・マネジメント論, 意思決定論・経営戦略論(企業戦略論(1)), 国際経営論, マーケティング・マネジメント論, 事務管理論, 購買管理論, 研究開発管理論, 生産管理論, 販売管理論, 財務管理論, 情報管理論, 環境経営論, リーダーシップ論(継承経営論・転廃業論・企業再生論, BCP・BCM論)</p>
<p>(B) 大企業と直接関わる分野</p> <p>下請企業経営論(2), ネットワーク経営論・メッシュ経営論(継承経営論・転廃業論・企業再生論, BCP・BCM論)</p>

注(1)ここでは、個別企業の枠を超えた(企業間グループレベルにおける)経営戦略。

(2)大企業側から見た場合には、「外注管理」あるいは「下請け管理」「協力工場管理」ということになるだろう。

資料：川上(2013)

その上で、中小企業経営論の内容・体系として次のような内容を挙げている(表1)。なお、川上の中小企業経営論の対象となる中小企業は、渡辺・中山(1986)の「経営学をそのまま適用しえる階層(企業)は30人以上の規模を中心として、全体の10～15%にすぎない」を引用しつつも、「生業」層にも経営現象が見られることからこれを含め、また、上限は上場していない企業とする<sup>15)</sup>。

川上は、上述の中山が、小規模企業に「管理可能な部分」が見られなかったとしても、「経営」現象(どのように小さい規模の生産の組織体であったとしても、人間の活動である以上、それが闇雲に無計画にすすめられることはない)が必ず見られることを理由に、家内労働(内職)を除く生業層も中小企業経営論の対象に含めている。川上は、そもそも大企業を対象として構築された経営論に中小企業を当てはめようとすると無理が生じることから大企業とは線引きし、特殊経営学として中小企業経営論を位置づけることを提起した。

### 3. 中小企業に経営学的視点の導入

#### (1) 中小企業ネットワーク体を疑似企業体として捉える

これまで中小企業を経営学や経営論の視点で分析することは、すでに中山が指摘した理由等もあり少なかった。それ以外にも、狭義の経営学は経営戦略論と組織論で構成されるが、組織論の視点で分析しようとする、組織を構成するためには少なくとも2人以上の

15)川上(2013)

メンバーが必要となるが、個人経営の中小企業を筆頭に、日本には小規模規模の中小企業が多く存在するなど、組織論の分析になじまなかったことがある<sup>16)</sup>。同様に、経営戦略論視点での分析もそれほど多くはない。経営戦略論も他社との厳しい競争が繰り返られる中、自社が競争優位に立つため、限りある企業の経営資源をどの分野に重点的に配分するかを論じるものと定義すると、先の組織論と同じく、個人経営の企業では重要な経営資源である「ヒト」を配分しようにも配分できないことがある。経営資源の配分を論じる経営戦略論になじまなかったのである。

そこで、以下では試論として、中小企業に経営学や経営論の視点を導入するときに、中小企業ネットワーク<sup>17)</sup>を一つの疑似企業体として捉えることを提案する。こうすることで、規模の小さい中小企業に経営学や経営論の視点を導入するときの問題を回避できると考えるからである。すなわち、中小企業ネットワークを共通の目的を持った中小企業からなる組織体として捉えることで、経営学や経営論を適用することが可能となるほか、これまで経営資源の不足により発生した諸課題の解決にも寄与すると考える。

本稿での中小企業ネットワークの参加企業は、川上と同様、生業層も含むものとする。その理由は、生業であっても自分たちの意思でネットワークを組むことができるからである。また、規模の上限は、後述のように、大企業と下請のネットワークを含めないとしたように、メンバー企業に上場企業や大企業を含めないことはもちろんだが、質的基準として、一方的にメンバー企業に指示・命令を出すような企業も除外する。そういう意味で、今回想定している中小企業ネットワークは、上下関係のないフラットな組織である。

ただし、この提案だと常に単独行動するような中小企業には適用できないとの批判を受ける可能性がある。しかし、現実の中小企業の行動を見ると、企業である以上、仕入先、販売先などの取引先や、事業協同組合などの組合、異業種企業との連携、さらには企業同士の勉強会や実践的活動など様々な連携をしながら企業活動を行っている。中小企業はすでに様々な企業と関係性を有しながら活動しているのである。ただし、今回の中小企業ネットワークには後述の理由から、事業協同組合などの“官製ネットワーク”は入れないほか、大企業と下請とのネットワーク、コンビニエンスストアなど大企業が主宰するフランチャイズチェーンは除外する。

具体的なイメージを共有するため、いくつかの具体例を挙げると、筆者がヒアリングをした中では京都試作ネット、チタンクリエイター福井、てづくり工場組合、食品輸出促進地域商社連絡協議会などが該当する(もちろん、これ以外にも数多くの中小企業ネットワークが存在している)。この4つの中小企業ネットワークは、いずれも中小企業自身の問題意識で形成されたネットワークで、官の力を借りなくとも、意思があれば形成できること

16) 小規模企業とは、「製造業」「建設業」「運輸業その他の業種」は従業員20人以下、「卸売業」「サービス業」「小売業」は同5人以下の企業を言う。中小企業白書(2019)によると、2016年の小規模企業は304.8万社で、企業数全体の84.9%を占めている。また、「平成26年経済センサス基礎調査」によると、全国の個人企業は約210万事業所が存在する。

17) 本稿でのネットワークは、共通の目標や目的を遂行するため、2社以上の企業もしくは組織がネットワーク内に存在し、共通の目標や目的遂行のために内部調整が行われる継続的な組織とする。

を示している。その活動は、企業と同じように、目的に対してメンバー企業の総意による疑似企業体としての意思決定により、最適と思われるメンバー企業単独の経営資源や、複数の経営資源を組み合わせたものを利用することによって、共同開発や共同受注、イベント開催などの目的を、意思を持った活動によって達成している。

## (2)本稿で取り上げる中小企業ネットワークとその特徴

一般に、中小企業ネットワークというと、後述する「自発的中小企業ネットワーク」のほか、事業協同組合、下請組織、大企業が主宰するフランチャイズチェーン、異業種交流組織、農商工連携などが頭に浮かぶ。しかし、本稿では事業協同組合の多くや、下請組織、大企業が主宰のフランチャイズチェーンは中小企業ネットワークの対象から除外する<sup>18)</sup>。

その理由として、まず事業協同組合は、なかには中小企業が自発的に組織した組合もあるが、中小企業が自らの意思で組織化したというよりも、国や都道府県、中小企業団体中央会などの勧めで組織化されたところが多いことがある。事業協同組合は、1949(昭和24)年に制定された中小企業等協同組合法において、その活動内容が定められており、具体的には、生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査その他組合員の事業に関する共同事業とある。当時は二重構造問題が公に提起される前であったが、大企業と比べて遅れた存在であった中小企業を近代化させることが、我が国が欧米先進国に追いつくための急務の課題であった。このため国は、同じく中小企業等協同組合法で定められたところの全国中小企業団体中央会や、各都道府県に中小企業団体中央会を設置した。この中央会によって、同業種の中小企業による組合設立や、その運営指導が行われたほか、国が打ち出した中小企業政策に関する情報伝達や周知徹底等が行われた。中でも特筆すべきは、遅れた存在であった中小企業の近代化を図るため、設備近代化を業界ぐるみで推進する必要があったが、このため、「中小企業業種別振興臨時措置法」を1960(昭和35)年に成立させ、事業協同組合が牽引役となり、業界をあげて近代化を進めたのである。その成果は、後の高度成長につながり、我が国経済の発展に大きく貢献したといえる。

ところで、現在の事業協同組合の活動を見ると、なかには共同受注の窓口として機能しているところや、最近では外国人技能実習生の受入事業を行っているところもあるが、かつての近代化推進事業のように、目標達成に向けて業界が一丸となって取り組むべき大きな課題が減少していること<sup>19)</sup>、企業経営者の高齢化が進み廃業するところが増えているこ

18) このほか、商工会や商工会議所、中小企業団体中央会の商工団体を、中小企業が参加・活用しているネットワークに入れられることがある(関・中山編(2017))。これらは国の設置法に基づいて作られた特別認可法人であり、今回対象とする自発的中小企業ネットワークや、他の広義のネットワークと比べ、活動内容が金融、相談、研修など中小企業に対する各種支援事業のほか、陳情など多岐にわたるため、本稿では除外する。

19) その中にあって、事業承継問題は近年の我が国中小企業にとって最大の問題で、事業協同組合にとっても大きな問題となっている。しかし、事業承継そのものは個別企業の問題であり、かつての近代化推進事業のように多額の補助金を活用しながら業界ぐるみで対応するということは打ち出しにくく、セミナー等の開催により、関心のある企業に参加してもらい、情報提供程度にとどまっている。また、近代化促進に代わるものとして「モノづくり補助金」があるが、業界ぐるみで取り組む話ではなく、対象はあくまで個別企業である。

表2 中小企業ネットワークの諸特徴

	主宰者・発起人	主宰者・発起人との紐帯	ネットワーク内の中小企業どうしの紐帯	ネットワークメンバーの自発性
自発的(狭義の)中小企業ネットワーク	中小企業	強い	強い	強い
異業種交流組織	中小企業	強い	強い	強い
農商工連携	中小企業	強い	強い	強い
事業協同組合	中小企業	強い	やや弱い	やや弱い
下請組織	大企業	強い	弱い	弱い
フランチャイズチェーン	大企業	強い	弱い	弱い

資料：筆者作成。

注：異業種交流組織の内、異業種交流会は国による許認可は必要ないが、異業種交流組合では必要となる。

と等もあり、加入企業数が減少している組合が多く<sup>20)</sup>、近年の組合活動は近代化促進時代の時ほどには活発ではない。したがって、メンバー企業が自発的に事業協同組合として活動しているところは別として、多くは自発的中小企業ネットワークからは外れることになる。

次に下請組織だが、中小企業庁では伝統的に下請取引を中小企業ネットワークに含めている<sup>21)</sup>。しかし、このネットワークの頂点には大企業が位置し、中小企業だけの組織ではないこと、しかも、このネットワークは、ネットワークの頂点に位置する大企業が組織化したもので、中小企業が主体となって組織化したものではないことから、今回の対象には含めない。コンビニエンスストアなど大手企業が主宰するフランチャイズチェーンも同様の理由で対象から除外する。

取り上げなかった理由からも明らかなように、自発的中小企業ネットワークは、中小企業が自らの目的遂行のために中小企業が主宰者となり、2社以上の中小企業が自発的に集まった中小企業ネットワークである。主宰者とネットワーク内の他の中小企業との紐帯が強いのはもちろんだが、中小企業どうしの紐帯が強いことも特徴である(表2)。中小企業ネットワーク内でメンバーが活動するときに、他から一方的に指示・命令を受けることはなく、一方で、中小企業ネットワークの目的達成に向けてメンバーに働きかけながら、協働して事に当たるなど、メンバー企業それぞれに自発性が備わっていることが重要である。これらからすると、本稿の事例には取り上げてはいないが、異業種交流会や異業種交流組合などの異業種交流組織、農商工連携も対象となる。ちなみに、異業種交流組合や農

20) 商工組合中央金庫と商工総合研究所の調査によると、組合員に起因する最大の課題、問題点として、「組合員の減少」が最上位にあがっている(商工組合中央金庫・商工総合研究所(2020))。

21) 『中小企業白書』2003年版において、「中小企業のネットワークとして、従来、代表的なものであったのは、下請企業と親事業者との間に見られる分業関係、すなわち垂直連携ネットワークである」としているほか、2008年版の同白書においても、「中小企業のネットワークとして、かつて日本の経営の特徴の一つとして挙げられていたものは、大企業を頂点とし、下請中小企業が部品の製造等を長期固定的に受注するという『系列』取引関係である」としている(中小企業庁編(2003)p.182、中小企業庁編(2008)p.188)。

商工連携は国による許認可が必要となり、その意味では「官製ネットワーク」的要素も持っているが、メンバー企業に自発性が備わっていることから、自発的の中小企業ネットワークに含めている。

ここで、多くの事業協同組合、下請、フランチャイズチェーンなども含めた中小企業ネットワークを「広義の中小企業ネットワーク」とし、それとの対比で、自発的の中小企業ネットワークは「狭義の中小企業ネットワーク」となる。この狭義の中小企業ネットワーク、すなわち自発的の中小企業ネットワークは、筆者がかつて「新たな中小企業ネットワーク」と呼んだものと同じである。

そこで、新たな中小企業ネットワークについて、あらためてその特徴を見ることとしよう。新たな中小企業ネットワークとは、2000年前後に登場した中小企業ネットワークで、融合化法(1988年制定)時代に誕生した異業種交流のネットワークと区別するためネーミングしたものだが、その特徴は次のようである。池田(2012)および池田(2018)で示したように、新たな中小企業ネットワーク以前の事業協同組合や融合化法時代のネットワークが、官主導の「官製ネットワーク」<sup>22)</sup>だったのに対し、新たなネットワークは民主導であった点が大きく異なる。したがって、本稿で対象とするネットワークは、中小企業が自発的にネットワーク化を図ったものである。

以下では、4つの自発的の中小企業ネットワークの設立動機を見よう。

#### 〈京都試作ネット<sup>23)</sup>〉

京都試作ネットは、京都府南部に所在する機械金属関連の中小企業10社が2001年7月に立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」のサイトである。母体となったのは、機械金属関連の中小企業約80社からなる京都機械金属中小企業青年連絡会(機青連)で、1982年に中小企業数社の情報交換の場として発足した。

機青連で代表幹事を務めた秋田公司氏は、役員としての任期終了後も何らかの活動を続けたいとの思いから、92年1月に「経営研究会」を立ち上げた。研究会そのものはマーケティングを中心とする勉強会だったが、回を重ねるなかで、自分たちの生活基盤である京都に対するこだわりと、地域を活性化したいとの思いが強まった。すなわち全国的に空洞化の懸念が強まるなか、自分たちの仕事は自分たちで創出するしかない、中国に出て行くのは大手企業に任せておき、地域の雇用や暮らしを守るのはむしろ地域中小企業の役割ではないか、といった議論を交わしたという。これには、秋田氏がこれまでPTAの会長を務めるなど、地域への思いが人一倍強かったことがある。

研究会はその後、「未来企業の会」(97年6月発足)や「新未来企業の会」(98年6月発足)へと発展し、さらに議論を重ねる中で、当時急速に普及しつつあったインターネットや携帯電話を活用することに活路を見出すことになり、現在に至っている。

現在は、京都試作ネットのメンバーになるには、35人の理事のうち2人の推薦と、入会

22)官製については、池田(2019)を参照のこと。

23)池田(2012)、池田(2018)、池田(2019)による。詳細はそちらを参照のこと。

時の面接、その後、半年間の準会員を経て正式メンバーになれるかが決定される。準会員のときにドラッカーのマネジメントに関する本を学習してもらい、京都試作ネットの共通言語であるマーケティングやイノベーションについて、修得する必要がある。メンバー企業は年会費を60万円(当初は120万円)収める必要があるが、初代代表理事の鈴木三朗氏によると、代表理事<sup>24)</sup>の企業であっても10年間は会費以上の仕事をもらったことはなく、現在も、京都試作ネット経由の仕事が件数で5割以上を超えているメンバー企業はいない。また、受注を得るためだけの目的で会員になりたい希望者には加入を認めておらず、実際、これまでに断ったケースもあるという。

#### 〈チタンクリエイター福井<sup>25)</sup>〉

チタンクリエイター福井は、日本最大の眼鏡産地である福井県鯖江市にある中小企業ネットワークである。眼鏡は、フレーム、レンズ、パット、丁番など様々な部品からなり、その材料もチタンやステンレスなどの金属素材、プラスチックをはじめとする合成樹脂、ガラスなど様々である。産地ではフレームメーカーを頂点に、垂直分業生産体制がとられており、フレームメーカーは部品を作る中小製造業を下請として利用してきた。このため、下請同士の横のつながりは、これまでほとんど形成されてこなかった。同地域は近年のグローバル化等の影響により、眼鏡産業を形成してきた企業が大幅に減少するなど、産地の縮小が進んでいる。

そうしたなか、これまで全く取引のなかった中小企業同士が連携し、バーチャルカンパニーによる新たな活動が開始された。2008年5月に5社(現在は7社)で設立された「チタンクリエイター福井」がそれである。設立のきっかけは、それまで東京の展示会などに個別に出展していたが、同じ鯖江地域の中小企業が単独で出展しているのを見て、共同出展するほうで費用が節約できるほか、露出度も上がることが期待できると居酒屋談義をしたことがはじまりである。

現在は産地企業が得意とするチタン加工や、眼鏡づくりに必要なロウ付けなどを武器に共同受注を行っており、毎月100件を越す引合いや見積依頼があるほか、設立目的である鯖江眼鏡の活性化と眼鏡プラスワンの地域を目指すため、医療器具、半導体部品などの新分野にも進出している。

#### 〈食品輸出促進地域商社連絡協議会<sup>26)</sup>〉

近年、農産物や加工食品の輸出志向が高まっているが、農家や中小の食品メーカーが直接輸出を行うには貿易手続き、言葉の問題、決済の問題などハードルが高い。そこで、

24)代表理事は1期5年の任期で、現在の鈴木滋朗氏は4代目である。

25)チタンクリエイター福井のホームページ(2020年3月20日採取)、2018年9月3日の事務局へのヒアリングによる。

26)㈱ITADAKIMASUホームページ(2020年3月20日採取)、2020年2月7日開催の関西広域連合「食品輸出セミナー」における㈱ITADAKIMASU取締役社長 高橋啓輔氏の講演資料、および2020年2月20日の高橋氏へのヒアリングによる。

大阪を中心に活動している地域商社(専門商社)9社が連携し、2019年4月に設立したのが食品輸出促進地域商社連絡協議会(事務局はメンバー企業である㈱ITADAKIMASU FINE FOODが担当している)である。現在のメンバー企業は12社で、世界各国50社以上のバイヤーと取引を行っている。

協議会自体は商売は行っておらず、実際の取引は各地域商社とサプライヤーが個別に行っている。協議会は情報のプラットフォームとして、行政・支援機関、地域商社、サプライヤーの有する情報の一元化を行い、地域商社とサプライヤーの情報のマッチングや、行政等への補助金申請を行っている。また、協議会が手数料を取ることはないほか、協議会はメンバーの地域商社がそれぞれの実商売の中で利益を創出すればよいとの考えから、入会金や月会費等の費用も不要としている。

### 〈てづくり工場組合<sup>27)</sup>〉

大阪市西区九条で2015年1月に発足したてづくり工場組合(設立時は5人のメンバーからスタートしたが、現在は7人)は、法人格のない任意団体で、組合という名称を使っているが、国から認可された組織ではない。九条はかつて鉄の町として栄えたが、現在では廃業した工場跡地に住宅やマンションが建ったことで、いわゆる住工混在問題が発生しており、操業環境が悪化している。こうしたなか、町工場の事業承継予備軍が集まり、自分たちの存在や仕事内容を地域の人たちにも知ってもらいたい、また、事業承継の悩みを相談できる仲間組織として設立されたのが同組合である。

てづくり工場組合のネーミングの謂れは、てつ(鉄)+ものづくり(製造業)=てづくり(手作り=我々の技術)で、鉄を扱う町工場の技術を発信したいという想いがこめられており、「鐵のまち九条」の地域ブランド化を目指している。これまではB to Bの仕事しかしてこなかったが、B to Cも手がけようと鉄製の看板を作ったり、大阪商業大学の池田潔フィールドワークゼミ生と一緒に、地域の子供たちに自分たちの町を知ってもらうためのウォーキングラリーのイベントを実施したりしている。なお、同組合は、京都試作ネットに活動内容を講義してもらったり、見学に行ったりと交流がある。

### (3) 自発的中小企業ネットワークを疑似企業体として見ることの妥当性

自発的中小企業ネットワークを一つの疑似企業体として見ることの妥当性を検討するため、ネットワーク体の行動特性や、ネットワークに所属する企業の行動を見よう。ここでは、企業と同じような行動をネットワーク体でとれているかが、疑似企業体として見ることができかどうかのものさしとなる。

企業とはどんな存在か、伊丹・加護野(2003)によれば、企業の本質として①技術的変換体(需要と技術をつなぐ存在)としての企業、②情報蓄積体としての企業、③ヒトの結合体とカネの結合体としての企業、④資源配分体としての企業、⑤分配機構としての企業の5

27) 同組合ホームページ(2020年3月25日採取)、および2018年から大阪商業大学のフィールドワークゼミで、ゼミ活動を通じてのヒアリングによる。

つがあり、企業を率いる経営者の役割として①トラブルシューター(もめごと解決人)、②まとめ役、③戦略家、④伝道師の4つを挙げる。

この企業の本質と経営者の役割は、自発的中小企業ネットワークにおいても無理なく適用できる。その理由は、今回想定している中小企業ネットワークは、事業協同組合や融合化法時代のネットワークのような「官製ネットワーク」ではなく、あくまで中小企業が自発的に形成したものであるからである。また、事業協同組合でよく見られる共同購入等のスケールメリットを追及する共同事業ではなく、受注、開発、試作など、本業と直結する事業を共同で行っている。したがって、中小企業ネットワークというネットワーク体ではあるが、企業としての特徴を備えている。

京都試作ネットを例にとると、企業の本質として挙げられた①は、同ネットワークが試作することを目的としており、試作依頼(需要)をメンバー企業の技術を結集した試作品で応えている。②は、様々な加工ノウハウ等を持ったメンバー企業の集合体(ネットワーク体)を情報蓄積体として捉えることができる。③は、メンバー企業の人材や設備、さらには京都試作ネットの場合、年間3千万円ほどの研究資金を活用しながら試作品づくりを行っているが、資金を出して材料を買い、試作品を販売して代金を受け取る市場取引を行っている。④は、試作を受注したとき、メンバー企業の誰が、あるいは誰と誰が組んでやるのかということを決める必要があるが、当然、ネットワーク体の中で調整・判断が行われている。ただし、1企業では経営者が最終的に調整や判断を行うが、本稿で想定している自発的中小企業ネットワークはフラットな組織であるため、一方的に誰かが命令・指示するのではなく、協議して決定される。⑤は、伊丹・加護野(2003)の中では、富の分配機構、権力の分配機構、名誉の分配機構、時間の分配機構を挙げ、その4つの分配機構の背後に共通するものとして、働く人々の間の仕事の分配を企業が行っているとする。これについて見ると、「分配」という表現は上下関係を含んでいるため、フラットな組織を想定している自発的中小企業ネットワークにはそぐわないところがあるが、受注した試作品をメンバー企業の誰かが作るため、結果としてメンバー企業に仕事を分配することになる。

次に、経営者の役割であるが、自発的中小企業ネットワークには、ネットワークを最終的に束ねるリーダー(代表理事)が存在する。ネットワークのメンバー企業も企業経営者であり、自社企業の中で4つの役割を果たしているが、自発的中小企業ネットワークのリーダーも、ネットワーク体の中で同様の役割を果たしている。京都試作ネットを例に考えると、①はトラブルが起こらないように、頻繁に会議や勉強会を行って信頼関係を築いているほか、超試作を考える③の戦略家としての役割を担いながら、②のまとめ役も果たしている。さらに、④は新規メンバーが加入したときに、京都試作ネットの理念を伝えている。

以上から、自発的中小企業ネットワークは、企業と同じように捉えられる、疑似企業体として扱えることがわかった。これにより、中小企業は中小企業自らが自発的にネットワークを組織することで、自社単独ではできなかったことができるようになるほか、経営学の経営戦略論や組織論で使われている理論やツールを実際の経営に応用し、将来を見据えた経営を遂行することにつなげることができる。



以下では、なぜ中小企業がネットワークを組む必要があるのか、その理由についてもう少し掘り下げてみよう。

#### 4. 中小企業ネットワーク形成の意味と自発的中小企業ネットワークへの加入動機

近年、グローバル化の深化とともに、多くの中小製造業において、これまでの特定親企業との下請関係が崩壊しつつある。こうしたなか、中小製造業の脱下請の方向性のひとつとして、自社製品を持つことや、自律化が求められているが<sup>28)</sup>、今後はそれに加えて、中小企業どうしが自発的にネットワークを組み、疑似企業体としての活動が重要となる。ここでは、中小企業がネットワーク形成する意味と、自発的中小企業ネットワークに加入する動機について見よう。

##### (1) 中小企業ネットワークを中間組織、戦略的連携として捉える見方

広義の中小企業ネットワークが存在する理由として、これまで取引費用の視点から分析されることが多かった。すなわち、ネットワーク体を市場と組織の中間組織として捉えることで、取引費用が最小化できるとする見方である。なお、本稿での自発的中小企業ネットワークと類似したネットワークに、「戦略的連携(提携)」がある。以下では、まず、戦略的連携との違いを見たあと、中間組織について見よう。

##### ① 戦略的連携の概要

内本(2016a)は、中小企業は経営資源の制約があるため、戦略的連携を志向することが有効な戦略であるとする。内本(2016b)は戦略的連携の定義を、①資源結合の一形態である、②連携への参加企業が自発的に結ばれて、かつ独立した関係である、③契約による合意に基づき、連携参加者が連携の便益を分かち合い、運営管理ができる、④連携参加者が連携の目的に継続的に貢献し、競争優位性を獲得する。また、内本(2016a)では、Yoshino and Rangan(1995)を引用しながら、戦略的連携の連携参加者は、①継続して独立した状態にある、②連携の成果を分け合うために担当業務を管理する、③継続的に連携の目的に貢献することが必要十分条件だとする。

その上で、戦略的連携の経済合理性は、取引費用を最小化してその価値を最大化するときに生じるとし、そこに戦略的連携の存在意義があるとする。そして、安田(2010)を引用しながら、「連携は企業が必要とする経営資源を市場取引、内部化、M&Aでは獲得できないときに形成され、それを可能にする。つまり、連携に向かう動機は経営資源を市場から適正な価格で入手できるのであれば、面倒なやり取りがあり、費用がかかる連携を避けて市場から獲得するが、それができない場合、とりわけ、必要とする経営資源が移動困難

---

28) 池田(2012)

性、模倣困難性、代替困難性が非常に高いときに連携からそれらの経営資源の入手を図ることになる」とする(内本2016b)。

## ② 戦略的連携と自発的中小企業ネットワークとの違い

ここで、内本が示した戦略的連携と自発的中小企業ネットワークの違いについて見よう。どちらも、それぞれになんらかの共通目的があり、その実現のためにメンバーとなる点は同じである。しかし、内本の戦略的連携には協同組合組織<sup>29)</sup>や、大企業(親企業)と中小企業の下請取引関係も含めている点がまず異なる。すでにみたように、自発的中小企業ネットワークには事業協同組合は含めていない<sup>30)</sup>。戦略的連携では、大企業と大企業、中小企業と中小企業、大企業と中小企業の組み合わせがメンバーとして考えられるのに対し、自発的中小企業ネットワークは中小企業だけがメンバーである。

ここで、先の表2を活用しながら、自発的中小企業ネットワークの特徴を改めて見てみよう。自発的中小企業ネットワークに成りうるのは、自発的中小企業ネットワーク以外に、異業種交流組織、農商工連携である。それらは、中小企業が共通の目的遂行のために、自発的にネットワークを組んだところに特徴があるが、ネットワーク内の中小企業どうしの紐帯が強い。現在の事業協同組合では、かつてほど中小企業どうしの紐帯の強さは見られなくなっており、組合運営は事務局任せになっているところも多い。下請やフランチャイズチェーンでは、それを主宰する親企業・大企業との紐帯は強いものの、中小企業どうしの紐帯は強くない。たとえば、下請組織では、親企業側が下請企業に価格や納期をめぐって競わせることは日常茶飯であり、下請どうしはライバルである。また、フランチャイズチェーンも主宰者である大企業からの指示によって活動している点で、下請組織と同様である。また、組織の一員であるフランチャイジーどうしの紐帯は、日常的には交流もなく弱いといえる。したがって、自発的中小企業ネットワークに求められるのは、目的遂行のためにメンバー企業の自主性によって設立されることで、その結果が、メンバー間の紐帯の強さとなって表れる。

次に、戦略的連携の場合、「契約による合意」によって運営管理され、「かたい連結」によって結ばれているとある(内本2016a)。一方、自発的中小企業ネットワークの場合、今回取り上げた4つの事例では契約は交わされておらず、その意味では「ゆるい連結」である。なお、ここで注意すべき用語に、かたい連結とゆるい連結がある。グラノヴェーターは家族や親友との間で形成される「強い紐帯」よりも、まれにしか会わない知り合いなどとの「弱い紐帯」の方がより新しい情報を受け取る場合が多いとしている(グラノヴェーター(2019))。しかし、自発的中小企業ネットワークのメンバーは、共通の目的を実現するために、相互の厚い信頼関係で築かれたメンバーから成っており、親兄弟にも語れない内容をも相談し

29) 内本(2016a, b)では、事業協同組合という表現ではなく、協同組合組織と表記しているため、ここでは原文のままを使用した。

30) とはいえ、事業協同組合を自発的中小企業ネットワークに変革していくことは、今後の事業協同組合のあり方を考える上で重要なポイントとなる。

あえる強い紐帯で結ばれている<sup>31)</sup>。そこでは、後述するように、有益で意味のある新しい情報が入手出来るほか、メンバー間で暗黙知情報が交換されており、グラノヴェーターの仮説とは異なる事実が見られる。

### ③ 中間組織の視点は主にトータルコストを問題としている

中間組織の話に議論を戻すと、元々の議論はウィリアムソンO.E.(1975)によるもので、市場と組織の間に位置する形態を論じており、親企業と下請企業との下請関係もこれに該当する。すなわち、市場取引には取引コストが発生するが、この取引コストを回避するために、企業は取引先を自社資本に内部化した組織取引(垂直統合)という形態を選択する。逆に内部化した組織形態を選択すると、内部化コストが発生するが、それが取引コストを上回るときには、市場取引という形態を採用する。その中間的な形態が中間組織である。

この中間組織の考え方によると、たとえば親企業と下請企業との取引関係に見るように、下請関係を形成することで、取引コストと内部コストが低減することが示されるが、そこではネットワーク体が活動する上でのトータルコストが問題とされている。しかし、親企業となる大企業、下請となる中小企業のいずれも下請取引を選択することで、トータルコストが下がることを理由に下請組織を形成しているわけではない。下請が形成された背景を見ると、大企業である親企業といえどもその資本力はアメリカ企業などと比べて弱く、自前ですべての設備を揃えることが難しく、内部組織で調達することが難しかったこと、一方、市場取引を進めるほどには、中小企業の技術力や生産能力が高くなく、そのことは特に第二次世界大戦前に顕著となった。すなわち、当時の日本は軍事力を高める必要があったが、そのため、大企業は選別した中小企業を系列化し、兵器の生産能力を高めていったのである。こうした下請取引は戦後も続き、日本で下請取引が広がっていったのである。

したがって、中間組織の議論からは、トータルコストが下がることは説明できるが、それはあくまで結果であり、中小企業ネットワークを構成するメンバー企業の個々の加入動機は見えてこない。以下では、レントの概念を用いてなぜ自発的の中小企業ネットワークを組織するのか、その加入動機を見よう。

## (2) レントから見た自発的の中小企業ネットワークへの加入動機

### ① 京都試作ネットの加入動機は「学び」と単独では獲得できない新情報の獲得

以下では京都試作ネットを例に、ら自発的の中小企業ネットワークになぜ加入するかをレントの視点から見よう。

京都試作ネットの運営は、メンバー企業からの会費と、京都試作ネットを通じて受注した仕事の5%の上納金で成り立っており、年間では3千万円程度の予算規模となる。この予算は、京都試作ネットの運営費用のほか、新分野進出を考えている企業に研究費として

---

31) 京都試作ネットの場合、勉強会などを通してメンバーとして相応しいかどうか判断している。

支給される。設立当初は国内で試作を請け負うところが少なく、京都試作ネットはさまざまな企業から重宝されたが、近年は他にも試作を請け負うことが増えている。そこで、現在は“超試作”をテーマとする実験的な研究を行っており、次代に向けた取り組みを進めている。

京都試作ネットを見る上で、重要な意味を持つのが創設当時から変わらない理念である。そこには、「商品開発初期段階から顧客と一緒に参画し、加工業者からの提案をし、顧客の開発の効率化を図る。企業連合で智慧を出し合って創発し、顧客にソリューションを提供し、新しい価値を創造する。試作という高度なものづくりを通じて、それに携わる人々に人としての成長の機会を提供する」と記されている。企業経営において理念が大切であることは論を待たないが、理念そのものは組織がサステナブルになるための必要条件であっても十分条件ではない。理念の考え方が従業員に浸透し、従業員の側も理念に沿った行動をする「自己組織化」<sup>32)</sup>が図られることが重要である。

京都試作ネットの場合、理念に沿った活動をするのは、それぞれメンバー企業の代表者(社長)である。その代表者が正式なメンバー(正会員)になるには、半年間の間に正会員となるための選考が行われることや、ドラッカーの勉強会、高額な年会費など、ハードルはかなり高い。しかも、受注を得るためだけに京都試作ネットに入ろうと考える人は、そもそも入会を拒否される。それではいったい何のためにメンバー企業になろうとするのか。鈴木代表理事は、「受注は結果で、マーケティングとイノベーションをすることが目的である。1社では偏った情報しか入らないが、自分たちが望まれるもの、作れるものは何かをつかみ、それを実験的にするのが共同受注だった。設立当初、京都を一大試作の集積地にすることを掲げており、活動している地域の産業を発展、活性化させることを代々守り続けている。また、活動の中心は共同受注ではなく、真ん中には『学び』がある」と語っている。メンバーになることで即時的利益を追求するのではなく、得られた情報やノウハウは、メンバーの35社の中だけで共有され、メンバーにならないと得られない情報の存在が京都試作ネットに入った企業のメリットであり、京都試作ネットに入る動機や意味である。

また、得がたい情報というと、京都試作ネットならではの情報が入手できることがある。これまで中小製造業は特定の親企業を取引先に持つ下請であることが多く、そこでは長期継続的取引が行われていた。長期継続的取引の下では、親企業からしばしば次の新製品の「企画」が出され、下請企業にも対応が求められた。具体的には、新しい部品作りや加工を意味するが、これこそが下請企業にとっても次の技術開発や、加工の方向性を定める情報であった。しかし、下請取引や長期継続的取引の割合が低下しつつある現在、下請企業も独自に自社の技術や加工の方向性を定める必要が出てくるが、京都試作ネットに加入すればそれが可能となる。すなわち、京都試作ネットに発注されるのは試作だが、この試作こそが次代の新製品や、これから普及することが予想される新分野と深く関わっているの

32)「自己組織化」とは、自らの組織構造に依拠しながら、自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象のことをいう。

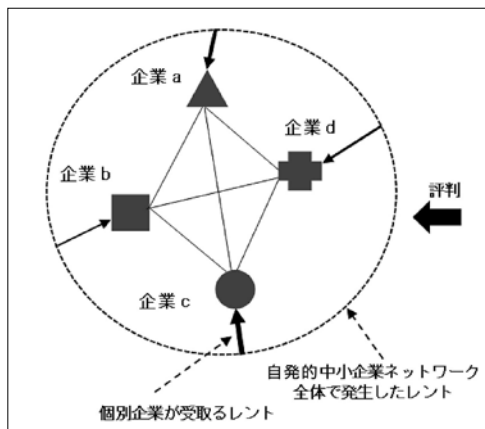
である。業種が違えば入手しにくい新製品がらみの情報も、京都試作ネットの評判に引き寄せられる形で、様々な分野からの試作依頼が舞い込む。この内容はまさに、下請のときに得られた親企業からの新製品にまつわる情報と同じか、異分野からの依頼という意味ではそれ以上であり、これが京都試作ネットに企業を惹きつける原動力や強みとなっている。

## ② レントからの見た加入動機

レントとは、経済活動の見返りとして受け取る収益のことを指すが、ここでは、ネットワークに参加しなかった場合、あるいはネットワークが存在しなかった場合と比べ、ネットワークに参加したこと、あるいはネットワークが存在したことによって生じる便益とする。

図1は、点線で囲んだ円が一つの中小企業ネットワークを示しており、たとえば京都試作ネットなどを意味する。自発的中小企業ネットワーク全体としての成果を見たもの(共同開発によって新製品が生み出され、その結果、ネットワーク全体に対する評価や評判が上がることなど)が、「中小企業ネットワーク全体で発生したレント」となる<sup>33)</sup>。「個別企業が受取るレント」は、企業aが中小企業ネットワーク体(京都試作ネット)から得られるレントを意味している。京都試作ネットの場合は、「学び」という言葉が使われていたが、1社単独では入手できない情報などがそれに該当する。もちろん、それに加えて、受注したときの売上や利益もそれに当てはまるほか、ネットワークを通じて獲得した技術やノウハウなどもレントに含まれる。企業b、企業c、企業dについても同様である。なお、企業a、b、c、dのレントは、企業によって受取る量や質が異なることが予想されることから、線の太さを違えている。

図1 自発的中小企業ネットワークにおけるレント



資料：筆者作成

京都試作ネットの場合の個別企業視点のレントは、ネットワークに加入することで当面

33) 筆者は、新たな中小企業ネットワークはネットワーク構成メンバーどうしの“双方向”のやり取りを通じてネットワーク全体の成果を高めていることを指摘した(池田2018)。たとえば、共同受注を行う中小企業ネットワークの場合、メンバー企業のレベル合わせをするためにお互いが“工場見せ合い会”を実施し、一番レベルが低い企業のレベルを高めることでネットワーク全体としての加工レベル、技術レベルを高めようとしている。このことは、ネットワークの主宰者(中核企業)とメンバー企業、あるいはメンバー企業相互の双方向のやり取りを通じて「自己組織化」が図られ、その結果、ネットワーク全体の「評判」レントが高まると考えられる。狭義の中小企業ネットワークはそれぞれの評判レントを高めるため、試作など得意とする分野に特化して差別化したり、工場見せ合い会を開催してお互いの技術力を高めたりしている。この中小企業ネットワーク全体で発生しているレントからは、その中小企業ネットワーク体の活動に存在意義があるかないかで評価される。共通目標がなくなれば、存在意義がなくなり自然消滅するか、自主的な解体、あるいは新たな共通目標を立てて活動することになる。

の売上・利益が増えることや、メンバー企業からの有益な情報に加え、将来の企業成長に向けた研究開発による新技術やノウハウの獲得といったレントであり、ここでは前者を「当面の課題解決レント」、後者を「将来の課題解決レント」と呼ぶことにする。京都試作ネットは、この2つのレントの中でも、特に将来の課題解決レント<sup>34)</sup>の獲得を期待してメンバー企業が加入し、活動していると考えられる<sup>35)</sup>。

### (3) 自発的中小企業ネットワークに流れる情報と創発の発生

上述のように、自発的中小企業ネットワークのメンバー企業は、当面や将来の課題解決レントを求めて参加している。当面の課題解決レントは、共同受注によって得られる「売上・利益」が大きなウェイトを占めているほか、工場見せ合い会やお互いの経営のあり方について意見交換することで得られるノウハウ等の「情報」がその中身である。また、将来の課題解決レントの中身は、新製品や新技術に関わる「情報」である。

#### ① 暗黙知と創発の発生

京都試作ネットの中で取り交わされる情報で重要な点は、閉じられたメンバー間だけの情報であることと、「暗黙知」であることである。限られたメンバーだけの、ここだけの情報であるからこそ価値があり、その内容もデータ化(形式知化)できない暗黙知であるところに意味がある。京都試作ネットに新製品作りに関わる試作依頼が舞い込んだとき、その多くはこれまで実在しないものを作ることになる。当然、試行錯誤して作られるが、そこにメンバー企業の持つノウハウや知恵、工夫が投入される。やり取りされた情報は、最終的には設計図に落とし込まれ、形式知になるとしても、途中でやり取りされる暗黙知に、自社、あるいは京都試作ネットのイノベーションにつながるヒントが含まれている。

暗黙知や集合知が発生しているが、そこには創発も起こっている。ネットワークメンバーの発言がきっかけとなって自分の問題意識に油が注がれ、新しいアイデアが生み出されることや、アイデアとアイデアがぶつかり合って新しい技術や製品が生まれるのである。このようなアイデアを議論する暗黙知や、議論を契機にそれぞれ経営者が持つ知識や知恵を総動員し、様々に思いを巡らして工夫を凝らし、創発<sup>36)</sup>を生み出すことにこそ、中小企業ネットワークを形成する意味がある。京都試作ネットでは、まさにそうした場が形成されている。なお、創発を生み出すためには、メンバーの誰彼に遠慮することなく、フリーに議論できる場が備わっていることが重要であり、こうした雰囲気引き寄せられる形でメンバーが集まってくると考えられる。

こうして、レントの発生源は発注先の新製品情報を基に議論される得がたい暗黙知であることが分かる。具体的には、新製品開発、新技術開発に関して、「これは当社の技術で

34) 課題解決レントについては、池田(2018)を参照のこと。

35) そのことは、初代代表理事の鈴木三朗氏の、代表理事の企業であっても10年間は会費以上の仕事ももらったことはなく、現在も、京都試作ネット経由の仕事が件数で5割以上を超えているメンバー企業はいないとの言葉にも示されている。

36) 京都試作ネットの理念の中にも「創発」の言葉を見ることができる。

対応できる、こちらは貴社の技術が活用できるのではないかなど、お互いの持つ技術、加工情報などが暗黙知のやりとりによって行われているほか、メンバー企業の発言がきっかけとなって自分の問題意識に油が注がれ、新しいアイデアが生み出されることや、アイデアとアイデアがぶつかり合って新しい技術や製品が生まれるのである。こうした創発を生み出す環境として、日常的に工場見せ合い会や研究会を開催することで、お互いのことが良く分かり、厚い信頼関係を背景に強い絆で結びついた、擬似企業体として高い成果をあげている。

ところで、レントの基をさらにたどると、京都試作ネットの参加企業の技術力や開発力、経営者の未知なるものへの探求心にたどりつくことができ、参加企業や経営者の能力や意欲に帰着する。京都試作ネットには、新製品開発にまつわる様々な情報が入ってくるが、それはきっかけであり、レントそのものは参加企業や経営者自身が生み出している。この点、多くの官製ネットワークは、ネットワーク化することを目的化したために、参加企業には自分たちがレントの発生源となっていることの意識は少ないと思われる。融合化法時代のネットワーク<sup>37)</sup>も、新製品開発のために異業種企業が集まった(集められた)が、多くは新製品開発には成功したものの、そのときだけで終わってしまい、次の新たな展開にはつながらなかったのである。

形成された中小企業ネットワークが一過性で終わることなく、次につながるためには、ネットワーク体が擬似企業体として、常にどうあるべきかを考えることが必要である。したがって、ネットワーク体として目的を持ち、課題解決に向けたメンバー企業の協働が重要である。

## ② 形式知と集合知の発生

次に、食品輸出促進地域商社連絡協議会の場合は、サプライヤーからこういう商品を輸出したいといった引合があったときに、引合のあった商品と輸出先が決まれば、その分野を得意とする商社とマッチングすればよく、ここでのやりとりは形式知が中心である。実際、同連絡協議会に産地から農産物や加工食品の輸出依頼をする場合、産地から出品する際にはコンテナに積みやすいカートンケースの荷姿を前提に、1ケースに何本、あるいは何個入るかのデータで提出することが求められている。

この形式知とは別に、中小企業ネットワークには $1 + 1 = 3$ といった集合知が発生している。すなわち、食品輸出促進地域商社連絡協議会のメンバーには、それぞれが得意とする商材や輸出先国・地域があるが、農産物の輸出に不慣れな産地は、どこの商社に依頼すればよいか分からないことが多い。そんな時にこの協議会に依頼すると、適当な商社を紹介してくれることから、参加企業にとって受注機会の増大につながっている。

こうした集合知の発生は、先の事例全てに当てはまる。たとえば、京都試作ネットやチタンクリエーター福井では、一社ではできないことがネットワークを組むことで仕事の守

---

37) 詳しくは池田(2012)を参照のこと。

備範囲の拡大や、受注機会の増大につながるほか、てづくり工場組合ではアイデアを出し合うことによって、一社ではできない地域イベントの開催につながっている。

## 5. おわりに

本稿では、中小企業が経営学や経営論的視点で分析されることが少なかった理由や背景を、中小企業研究史の観点から明らかとした。少ないことの理由はいくつかあったが、そもそも従業員を筆頭に、経営資源の少ない中小企業に、大企業をベースに構築された経営戦略論や組織論の視点を導入することが難しいことも大きな理由であった。

そこで、中小企業単体に対して経営戦略論や組織論を導入するのではなく、中小企業どうしのフラットなメンバーからなる自発的中小企業ネットワークを疑似企業体とし、適用することを提案した。グローバル化が進み、多くの中小企業はこれまでの下請関係から開放されたが、そうした中小企業には自律化や自社製品を持つ独立型中小企業になるほか、問題意識を持った中小企業が自発的にネットワークを形成することが重要である。また、形成された自発的中小企業ネットワークに経営戦略論や組織論から得られた知見やツールを適用することで、科学的分析をすることが可能となる。中小企業問題の発生理由を、マルクス経済学では主に外部要因に求めてきたが、中小企業が内部に抱える問題点や課題を分析することができ、将来展望も描きやすくなる。

次に、自発的中小企業ネットワーク形成の意味や特徴、メンバー企業の加入理由をレント分析によって見た。自発的中小企業ネットワークが成立するには、メンバー企業の協調と協働が重要で、機会主義的行動は排除する必要がある。すなわち、メンバー企業の中で自社だけが有利な情報を得るために、自社にとって差し障りのない情報は出すがそれ以外には出さないなど、積極的な情報開示をしなかったり、場合によっては裏切が発生する。そうすると集合知は形成されず、創発も生まれない。結果、中小企業ネットワークには課題解決レントが発生しなくなり、メンバー企業にとってネットワークの価値が喪失し、留まる理由もなくなる。これを防ぐには、最初のメンバー選びが重要であり、京都試作ネットのやり方が参考となる。京都試作ネットは2001年に設立されたが、母体は1982年に発足した京都機械金属青年連絡協議会にまで遡り、そこから勉強会や研究会を重ねる中で、時間をかけてメンバーを選んでいったのである。このほか、年齢が離れ過ぎた経営者がメンバーになると、年長者の発言が中心になる可能性も高い。フランクに物言いができる経営者をメンバーとするためには、同世代の人たちでメンバーを募ることも重要であろう。

ところで、これまでの我が国における中小企業研究の流れを、誤解を恐れずやや強引に振返ると、マルクス経済学を理論的支柱とする研究者によって、中小企業の問題性に関する研究にはじまり、次に近代経済学や、経営学をベースとして、中小企業の発展性に関する研究が見られるようになった(もちろん、発展性を論じた研究者の中にもマルクス経済学を理論的支柱にしている研究者もおられる)。これらの議論は、その時々



や社会状況の中で、中小企業の存立に関する議論が展開されてきたといえる。ただし、問題性の議論から発展性の議論へと単純に進展したのかということそうではない。中小企業は問題性と発展性の両方を具備しているとする、黒瀬直宏の「複眼的中小企業論」<sup>38)</sup>がこれまでの研究蓄積として存在するほか、現在もグローバル化やIT化の深化、さらには2020年に入り、世界を震撼させているコロナ禍など、現在特有の問題が発生しているからであり、問題性の議論はこれからも残る。

本稿では、大企業をベースに構築された経営戦略論や組織論の視点を、個別中小企業に導入することが難しい企業が多いことから、中小企業単体に対して理論を適用するのではなく、中小企業どうしのフラットなメンバーからなる自発的中小企業ネットワークを疑似企業体とし、そこに適用することを提案した。今回の提案が、中小企業研究の中でどのように位置づけられればよいかを考えよう。自発的中小企業ネットワークの活動は、共通の目的を持って集まった中小企業によって行われていた。このことは、地域にとってなくてはならない中小企業になるために、ネットワークを組んで活動していると解釈できる。中小企業は大企業に比べると、地域との親和性が高いために<sup>39)</sup>、中小企業が地域にとって、なくてはならない存在として考えるときに、地域社会との共生をいかに図るか、さらには地域・社会貢献の主体として位置づけられることが重要である。その際、単位を中小企業ネットワークにすることで、経営資源の少ない個別中小企業が行動するよりも、その活動内容に広がりや奥行きが出ることや、できなかったものができるようになるなど、量的にも質的にも高いレベルのものとなる。

本稿を執筆して最中に、新型コロナウイルスが世界中に蔓延し、多くの中小企業が倒産、廃業する未曾有の危機に直面している。そうした折、大阪市大正区内の中小製造業10社で形成される「りびんぐラボ大正」<sup>40)</sup>が、「医工福連携プロジェクト」<sup>41)</sup>を2020年1月に立ち上げたが、その直後に今回のコロナ騒動が発生した。このプロジェクトに参加するメンバーは、医療現場で医療機器が不足し、医療崩壊が叫ばれるなか、ウィルスの拡散を防ぐ陰圧テントや、飛散防止カバーフレームをいち早く制作し、大正区内の病院に寄付している。代表を務める木幡巖氏によると、それぞれ企業の得意分野を生かし、飛散防止カバーフレームは病院から相談があってから25時間で納入したという。1社単独では、部材の調達から始まり、また、1社だけではできない加工もあることから、完成までにかかなりの時間がかかるが、メンバー企業がすでに所有している部材を活用したこと、また、それぞれの得意とする加工を持ち回りで施すことで即納することができたという。まさに、個別の中小企業ではなしえなかったことを、本稿で論じてきた自発的中小企業ネットワークが、

---

38) 黒瀬(2012)

39) 詳しくは、池田(2002)を参照されたい。

40) その中の1社は、今回取り上げた「てづくり工場組合」のメンバーである。同ラボは(株)木幡計器製作所が事務局も兼ねており、2020年6月29日に木幡巖氏にヒアリング調査を行った。木幡氏は、(株)木幡計器製作所の社長であり、(一財)医療健康機器開発協会の理事、大正・港ものづくり事業実行委員会の理事なども務めている。

41) このプロジェクトには、地元の泉尾病院も参加している。

疑似企業体として機能し達成しえたと言える。

この事例のもうひとつの重要なポイントに、この活動が中小企業ネットワークによるCSR(企業の社会的責任)活動となっている点である。これまでCSRは、単独企業による社会貢献活動として捉えられてきたが、地域に根差して活動する中小企業にあっては、思いを同じにする中小企業がネットワークを組み、疑似企業体となることで、1社ではできない社会貢献活動を可能とした。地域になくてもならない企業、地域や社会に貢献できる企業となるために、共通の問題意識を持った中小企業が、自発的に中小企業ネットワークを形成し、疑似企業体として活動することが今後、欠かせなくなる。

#### 〈謝辞〉

本稿の基となるものを、2020年7月11日に開催された日本中小企業学会西部部会(開催校は大阪商業大学で、部会初のオンラインによる開催となった)で報告したが、予定討論者の藤川健氏(兵庫県立大学)から大変有益なコメントをいただいた。ここに感謝の意を表したい。また本稿の掲載に当たり、匿名の査読者より本稿を推敲する上で大変有意義なコメントをいただいた。重ねて謝意を表したい。

#### 〈参考文献〉

- 池田潔(2005)「新たな中小企業ネットワークの台頭とその特徴」兵庫県立大学『商大論集』第56巻第3号
- 池田潔(2006)「中小企業ネットワークの進化と課題」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館
- 池田潔(2012)『現代中小企業の自律化と競争戦略』ミネルヴァ書房
- 池田潔(2017)「ソーシャル・ビジネスにおけるヒューマン・ネットワーク—買物弱者支援事業を行う企業のケース」関智宏・中山健編著『21世紀中小企業のネットワーク組織』同友館
- 池田潔(2018)『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生—「知足型経営」を考える』ミネルヴァ書房
- 池田潔(2019)「経営戦略論から見た中小企業ネットワークの成果と課題—サステナブル組織の形成に向けて」『大阪商業大学論集』第191・192号
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 井上善海(2009)『中小企業の戦略戦略優位の中小企業経営論』同友館
- 今井賢一・金子郁容(1988)『ネットワーク組織論』岩波書店
- 内本博行(2016a)「中小企業における戦略的連携の創造的方法—埋め込まれている社会関係資本の役割」『流通経済大学論集』第51巻第3号
- 内本博行(2016b)「成果を生み出す中小企業の戦略的連携—社会関係資本の創出と活用」『商工金融』第66巻10号

- 岡室博之(2004)「経済学における中小企業研究の意義」『経済セミナー』No.596
- 岡室博之(2006)「中小企業研究における計量分析の意義と課題」『中小企業季報』大阪経済大学
- 小川英次(2009)『現代経営論中小企業経営の視点を探る』中央経済社
- 小川正博(1993)『企業の情報行動』同文館
- 小川正博(2000)『企業のネットワーク革新—多様な関係による生存と創造』同文館
- 片岡信之(2017)「日本における経営学の歴史と現在」『経営論集』第64巻第4号
- 川上義明(2013)「中小企業研究への経営学的アプローチ—特殊経営学としての中小企業経営論」『福岡大学商學論叢』第58巻第3号
- 関西大学経済・政治研究所(1999)『組織とネットワークの研究』研究双書第112冊
- 黒瀬直宏(2012)『複眼的中小企業論—中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館
- 国領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社
- 坂本光司(1998)『新・ゼミナール中小企業経営論—課題・目標・実践』同友館
- (財)商工総合研究所(1999)『中小企業の戦略的連携—変革の時代を乗り越える創造性とネットワーク』
- (株)商工組合中央金庫・(一財)商工総合研究所(2020)「組合実態調査報告書 2020年版」
- 末松玄六(1953)『改定増補 中小企業の合理的経営—失敗原因とその克服』ダイヤモンド社
- 末松玄六(1956)『中小企業経営論』ダイヤモンド社
- 関智宏・中山健編著(2017)『21世紀中小企業のネットワーク組織—ケース・スタディからみるネットワークの多様性』同友館
- 田中史人(2004)『地域企業論—地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造』同文館
- 中小企業庁(1993)『中小企業白書』
- 中小企業庁(1998)『中小企業白書』
- 中小企業庁編(1999)『中小企業政策の新たな展開』同友館
- 中小企業庁編(2003)『中小企業白書—再生と「起業家社会」への道』
- 中小企業庁編(2008)『中小企業白書—生産性向上と地域活性化への挑戦』
- 手塚公登(2002)「信頼と企業間ネットワーク」成城大学『経済研究』第158号
- 寺本義也(1990)『ネットワーク・パワー』NTT出版
- 寺本義也・原田保編著(2001)『新中小企業経営論』同友館
- 西口敏宏編著(2003)『中小企業ネットワーク』有斐閣
- 中熊祐輔(1996)『「共創」の秘訣』日刊工業新聞社
- 中村秀一郎(1964)『中堅企業論 増補版』東洋経済新報社
- 中村秀一郎(1990)『新中堅企業論』東洋経済新報社
- 中山金治(1978)「中小企業経営論の問題視角」『経営學論集』48巻
- 中山金治(1986)「中小企業経営論の基本的視角」渡辺睦・中山金治編著『中小企業経営論(経営會計全集22)』日本評論社
- 中山健(2001)『中小企業のネットワーク戦略』同友館

- 日本中小企業学会編(2001)『中小企業政策の「大転換」』同友館
- 額田春華(2003)「中小企業とネットワーク」(財)中小企業総合研究機構『日本の中小企業研究』第1巻 同友館
- 朴容寛(2003)『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房
- マーク・グラノヴェータ(渡辺深訳)(2019)『社会と経済—枠組みと原則』ミネルヴァ書房
- 宮川公男・大守隆(2004)『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社
- 宮沢健一(1996)「経済調整機構の社会変容—情報ネットワーク化と『連結の経済性』再考」八千代国際大学紀要『国際研究論集』第9巻第2号
- 宮脇俊哉(2008)『マーケティングと中小企業の経営戦略—マーケティングの基礎から中小企業の経営戦略、ベンチャー企業経営を学ぶ』産業能率大学出版部
- 百瀬恵夫・篠原勲編著(2003)『新事業創造論』東洋経済新報社
- 安田洋史(2010)『アライアンス戦略論』NTT出版
- 安田雪(1997)『ネットワーク分析—何が行為を決定するか』新曜社
- 水野武(1979)「中小企業論の展開—その政策展開にそって」『国民経済学雑誌』第139巻3号
- 山倉健嗣(1993)『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣
- 山中篤太郎(1948)『中小工業の本質と展開—国民経済構造矛盾の一研究』有斐閣
- 山本久義(1984)『中小企業経営論』泉文堂
- 渡辺睦・中山金治(1986)『中小企業経営論』日本評論社
- J.Steindl, (1947) *Small and Big Business: Economic Problems of the Size of Firms*, Basil Blackwell, (米田清貴・加藤誠一訳(1956)『小企業と大企業—企業規模の経済的諸問題』巖松堂)
- Meadows,D.H. Meadows,D.L.Randers,J.BehrensⅢ,W.W., (1972) *The Limits To Growth : A Report for The Club OF Rome's Project on the Predicament of Mankind* (大来佐武郎監訳(1972)『ローマクラブ「人類の危機」レポート 成長の限界』ダイヤモンド社)
- Yoshino.M.Y.,Rangan.U.S.(1995) *Strategic Alliance : An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard business school press.
- Williamson. O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, NewYork, (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社1980)